



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Univerzitet Educons

Menadžment u agrobiznisu

**Ključni faktori razvoja poslovne ideje
u poljoprivredi**

autor: Prof. dr Vilmoš Tot

Sremska Kamenica, 2016

CaSA



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural
Education to Link with Society

EDUCONS
UNIVERSITY

TEMPUS projekat:

**Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja
u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)
544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001
- 001)**

kurs/seminar/modul

Menadžment u agrobiznisu

Ključni faktori razvoja poslovne ideje u poljoprivredi

autor: Prof. dr Vilmoš Tot

SADRŽAJNI RECENZENTI,

Partneri iz EU

STRUČNI RECEZENTI

Univerzitet Educons

Prof. dr. Diona Đurđević

Prof. dr Andrea Katić

Prof. dr Milanko Pavlović



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural
Education to Link with Society

EDUCONS
UNIVERSITY

TEMPUS projekat:
Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja
u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)
544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001 - 001)

Koordinator:
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet

WP4 (DEV) - Modernizacija nastavnih sadržaja
4.3. Razvoj klasičnih stručnih kurseva za
nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama
4.4. Razvoj on-line stručnih kurseva za
nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama

WP7 (DEV) - Pilot implementacija stručnih kurseva
7.1. Implementacija klasičnih stručnih kurseva
7.2. Implementacija on-line stručnih kurseva

This material is created within Tempus project "CaSA "Building Capacity of Serbian Agricultural Education to Link with Society" 544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 - 4604 / 001 – 001) which has been funded with the support of the European Commission. This material reflects the view of the author only and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

With the support of the Tempus programme of the European Union.



Republic of Serbia
Autonomous Province of Vojvodina
Provincial secretariat for finance

Zahvaljujemo se Autonomnoj Pokrajini Vojvodini, Pokrajinskom sekretarijatu za finansije, Novi Sad, na dodeli bespovratnih sredstava Univerzitetu Educons, iz Sremske Kamenice.
Sredstva su namenjena za potrebe učešća u sufinansiranju aktivnosti iz Projekta " Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom" a po programu "544072-TEMPUS -CaSA".

Sadržaj:

1. Svrha, ciljevi i ishod kursa
2. Uvod
3. Poslovna filozofija (od vizije do zadatka)
4. Analiza okruženja (eksterna i interna)
5. Stvaranje vrednosti nasuprot proizvoda u poljoprivredi
6. Sticanje konkurentske prednosti u poljoprivredi
7. Greške u vođenju promena
8. Pojmovnik

Svrha, ciljevi i ishod kursa

Obrazloženje svrhe kursa Ako uzmemo u obzir Strategiju poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije (2014-2024) i potrebu uvažavanja principa održivog razvoja kao i nove uloge poljoprivrede u ekonomiji i društvu, poljoprivreda predstavlja ključni resurs razvoja ovog regiona. Međutim s jedne strane ili postoji nedostatak ideja ili nemogućnost sprovođenja postojećih ideja. Obe strane su posledica nepoznavanja samog procesa menadžmenta i neadekvatnog planiranja, organizovanja, liderstva i kontrole kao i ograničenja koja nosi kreiranje proizvoda a ne vrednosti. Kurs ima osnovni zadatak da polaznicima sistematizuje znanja i ukaže na značaj pravilnog postavljanja poslovne filozofije bazirane na kreiranju vrednosti uz sticanje konkurentske prednosti kako bismo imali održiv i moguć poslovni poduhvat u oblasti poljoprivrede.

Ciljevi kursa

Osnovni ciljevi kursa podrazumevaju sledeće:

- a) Shvatanje pojma poslovne ideje i njenog razvoja,
- b) Shvatanje važnosti uticaja i kontinuirane analize elemenata poslovnog okruženja
- c) Razumevanje razlike između stvaranja vrednosti i proizvoda
- d) Razumevanje pojma i elemenata konkurentske prednosti i
- e) Evidentiranje i upravljanje osnovnim grešakama pri vođenju promena

Ishod kursa

Polaznici kursa biće osposobljeni za analizu poslovnog okruženja, uočavanje šansi i pretnji u eksternom okruženju i snaga i slabosti u internom okruženju na osnovu kojih će definisati poslovnu ideju koja će rezultovati stvaranjem vrednosti.

Uvod

Da bismo opstali na tržištu moramo biti inovativni i sposobni da svoje ideje pretvorimo u konkretne poduhvate. Ljudski resurs sa svojim potencijalima je ključni faktor stvaranja konkurentske prednosti.

Danas, najveći broj radno aktivnog stanovništva u razvijenom svetu prelazi iz industrije u oblast usluga, informacija, dodavanja znanja –ovaj proces možemo definisati kao savremenu tranziciju u kojoj se nalazi čitav svet (jer tranzicija ne podrazumeva samo prelazak iz jednog političkog sistema u drugi što je rašireno mišljenje na našim prostorima). Danas u SAD u industriji radi samo 17% radno aktivnog stanovništva – sa tendencijom smanjivanja ovog broja (dok u poljoprivredi radi samo 2%).

Poslovna filozofija

U osnovi mora biti jasno definisana poslovna filozofija (Vizija – Misija – Strategija) i njena operacionalizacija kroz definisanje ciljeva i zadataka.

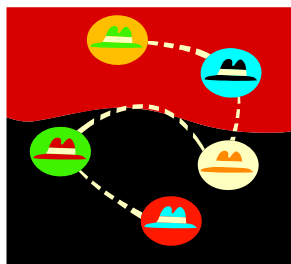
Razvoj poslovne ideje kroz proces razmišljanja, koji najbolje objašnjavamo dajući odgovore na sledeća pitanja: Gde smo sada i šta radimo - misija? Gde želimo da idemo - vizija? (Biznis – posao, u kome želimo biti i poziciju koju ćemo imati? Koje potrebe i koje grupe kupaca ćemo da uslužujemo? Koje rezultate ćemo da ostvarujemo?), Kako tamo doći - strategija? Kako ostvariti svaku strategiju – definisanje ciljeva? Šta konkretno radimo – zadaci?



Vizija



Misija



Strategije



Ciljevi

Zadaci



Analiza okruženja (eksterna, interna)

Preduslov za dobru poslovnu filozofiju je verodostojna analiza okruženja zasnovana na SWOT analizi. Na osnovu analize eksternog okruženja organizacija identifikuje moguće šanse i pretnje, dok na osnovu internog okruženja identifikuje određene snage i slabosti. Analiza predstavlja praćenje, evaluaciju i selektovanje informacija potrebnih odgovornim licima radi identifikovanja promenljivih koje utiču na definisanje ili redefinisavanje vizije misije i ciljeve, uočavanje konkurentske prednosti i omogućavanje formulisanja strategije.

- **S W O T** akronim od prvih slova reči
 - **S** trengths – jake strane
 - **W** eaknesses - slabosti
 - **O** pportunities – mogućnosti - šanse
 - **T** hreats – opasnosti

Uključuje analizu:

I – Eksternih faktora → Šanse i opasnosti

II – Internih → slabe i jake strane

Eksterno okruženje čine varijable OT odnosno šanse i pretnje koje formiraju okvir u kome organizacija posluje. U okviru eksternog okruženja razlikujemo opštu i operativnu sredinu

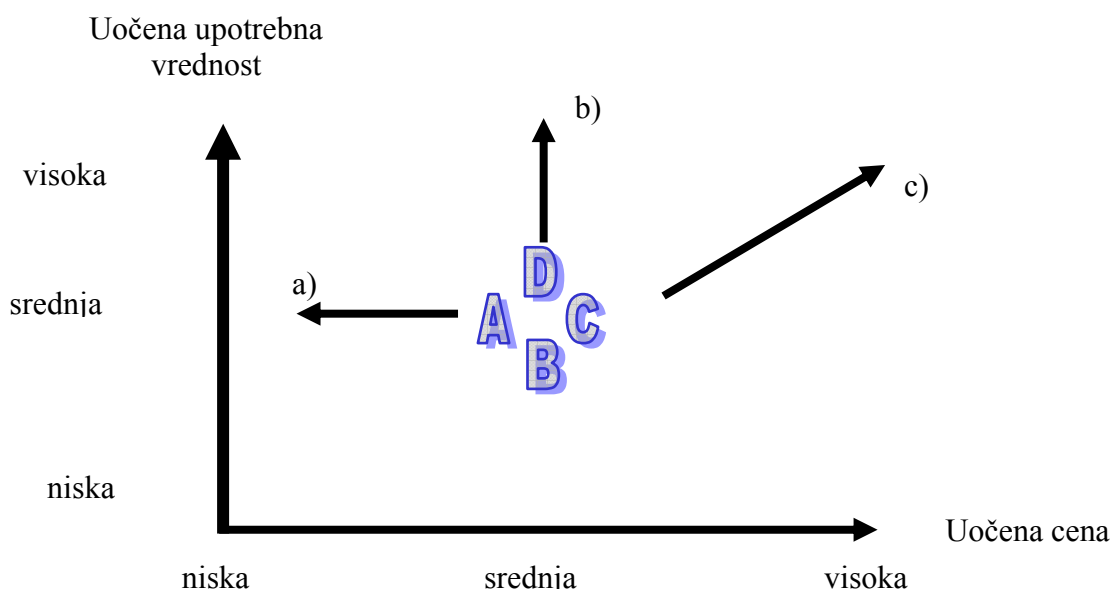
INTERNO okruženje vezano je za sagledavanje slabih i jakih strana kompanije, otkrivanje i određivanje suštine kompetentnosti što je osnova za kreiranje konkurentske prednosti. Interno okruženje čine varijable SW snage i slabosti. Organizacija na osnovu interne analize treba da identifikuje svoje ključne resurse na osnovu kojih će biti u stanju da iskoristi šanse (definisane u eksternoj analizi) i izbegne pretnje. Snage i slabosti definišemo na osnovu analize interne sredine.

Stvaranje vrednosti nasuprot proizvoda u poljoprivredi

Danas masovna proizvodnja gubi trku, nije dovoljno proizvoditi uz minimalne troškove i verovati u floskulu da svaka roba ima svoga kupca. U današnjim uslovima poslovanja, svim promenama koje okruženje nameće, veoma brzo "dok se okrenete" imaćete zarobljena sredstva u gotovoj robi, visoke troškove skladištenja i angažovanih sredstava i pitaćete se zbog čega Vaša roba nema potražnju i šta se to promenilo.

Drugo pitanje je kakav je to proizvod koji je kupac spreman da plati? Pored standardnih stvari koje jedan proizvod pruža tzv. HARD dela: kvalitet, dizajn, sigurnost, pristupačnost, koji možemo da pokrijemo dobrom tehnologijom i organizacijom, u novo vreme se pojavljuje i SOFT deo pod kojim kupac podrazumeva rešenje svog problema, uz slušanje i razumevanje potreba, kao i imidž koji taj proizvod nosi (mada je u ovom slučaju umesto izraza proizvod mnogo primereniji izraz – vrednost). Drugi, soft, deo ne može da pokrije ni tehnologija, ni novac već samo ljudski potencijal koji ta organizacija poseduje.

Kao osnova za odgovor poslužiće nam matrica kupca data na slici



Matrica kupca - Bouman K.(2004): Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad

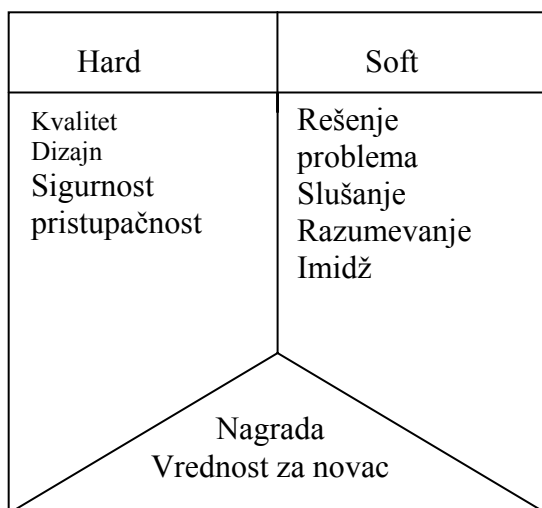
Na X osi imamo uočenu cenu po kojoj se neki proizvod prodaje na tržištu, a na Y osi uočenu upotrebnu vrednost tog proizvoda iz ugla kupca. Slova A, B, C, D, predstavljaju proizvode različitih proizvođača – konkurenata. Strategije pomoću kojih možemo iskočiti iz tog kruga i steći prednost nad našom konkurencijom su sledeće:

- a) Smanjivanjem cene, koje je moguće ostvariti smanjivanjem troškova poslovanja (racionalizacija, povećanje produktivnosti, ekonomija obima, ...) uz zadržavanje upotrebne vrednosti, što su ujedno i tekovine industrijskog doba. Ova strategija nam omogućava kratkoročno rešavanje problema kupovinom savremenije tehnologije, boljom organizacijom poslovanja, ali dugoročno takve promene veoma lako može da primeni i konkurencija. Posledica ove strategije je "rat" cena na tržištu koji je koristan za kupce ali proizvođačima ne predstavlja rešenje problema.

- b) Drugi način sticanja konkurentske prednosti je povećanje upotrebne vrednosti proizvoda uz zadržavanje iste cene. Ova strategija se ostvaruje dobro definisanim ciljnim kupcem za koga moramo imati **razumevanje** i **shvatiti** kako on procenjuje različite ponude proizvoda. Za ovakva rešenja moramo se, u najvećoj meri, osloniti na znanja naših zaposlenih jer promene iz tačke a) u ovom slučaju ne donose rezultata.
- c) Još jedan mogući način sticanja konkurentske prednosti je da istovremeno uz povećanje upotrebne vrednosti povećamo i cenu proizvoda – strategija diferencijacije. Da li organizacija ima ciljnu grupu koja je spremna taj proizvod da plati i da li i u kojoj meri je kopiranje našeg rada od strane konkurencije moguće, su dva pitanja od kojih zavisi uspeh. Ako to konkurencija ne može da kopira (a to je samo u slučaju kada je konkurentska prednost zasnovana na nevidljivoj imovini organizacije), mi ćemo imati i zadržati našu prednost.

Današnji zahtevi kupca se menjaju usled nastalih promena, koje karakterišu brzina življenja, uticaj informacionih tehnologija, porast bruto nacionalnog dohotka u zapadnim državama, proces globalizacije, pomeranje pokretača društvenog napretka iz materijalne u nematerijalnu sferu - znanja. Kupac želi da što pre zadovolji svoju potrebu, ne želi "standardan" proizvod karakterističan za industrijsko doba već želi "svoj" proizvod, želi da učestvuje u kreiranju tog proizvoda. S druge strane na tržištu se više ne nudi proizvod već vrednost, a stvaranje vrednosti odnosno dodavanje vrednosti postojećem proizvodu zahteva obrazovane, kreativne, ovlašćene i odgovorne radnike u organizacijama.

Kao odgovor na pitanje: "Šta u stvari kupac kupuje?", poslužiće nam sledeća slika – (izvor: Jackson David (1997), Dynamic Organisations, The Challenge of Change, Macmillan Press LTD, London)



Klasična organizacija ne može da odgovori na navedene soft – mekane zahteve kupca - zato su potrebni novi pristupi u upravljanju koji bi doveli do sposobnosti organizacija da stvaraju vrednost koja će biti prepoznata i potrebna na ciljnom tržištu.

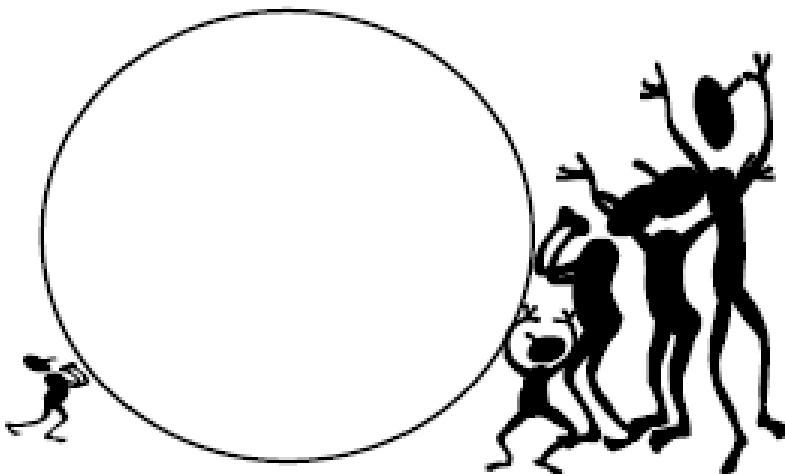
Greške u vođenju promena

U samom sprovođenju promena moramo obratiti pažnju da ne napravimo sledeće greške:

- PREPUŠTANJE PREKOMERNOM SAMOZADOVOLJSTVU



- PROPUSTI U FORMIRANJU DOVOLJNO MOĆNE VODEĆE KOALICIJE



- POTCENJIVANJE SNAGE VIZIJE



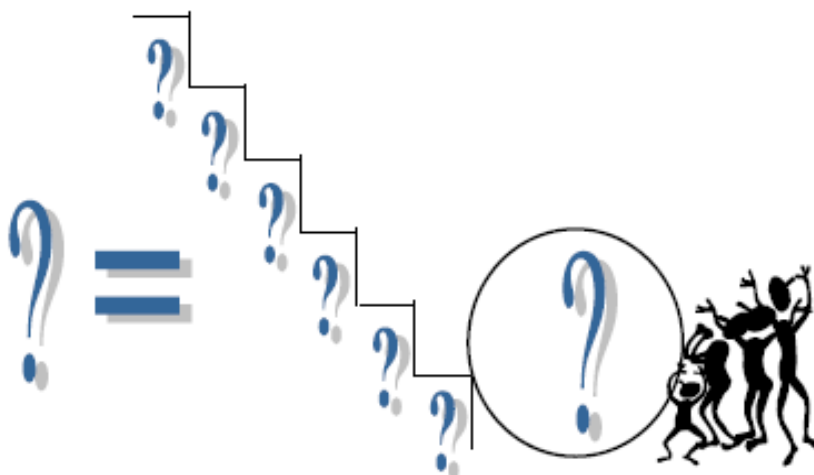
- PODBAČAJ KOMUNICIRANJA VIZIJE NA NIVOU FAKTORA 10 (ili 100 ili, čak, 1000)



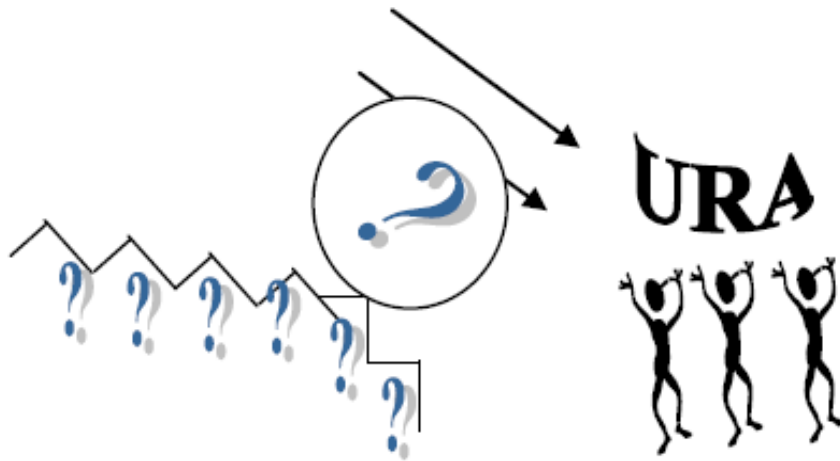
- DOPUŠTENJE PREPREKAMA DA BLOKIRAJU NOVU VIZIJU



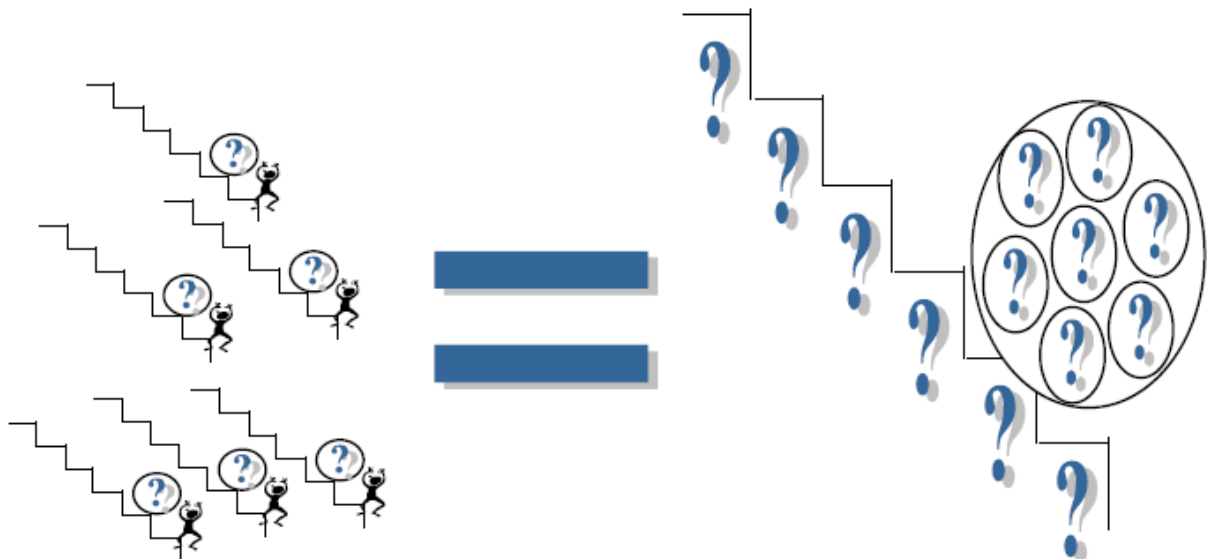
- PROPUSTI U OSTVARIVANJU KRATKOROČNIH USPEHA



- PREVREMENA OBJAVA POBEDE



- PROMENE KOJE NISU ČVRSTO USAĐENE U KULTURU ORGANIZACIJE



Sinonimi

Vizija: Inspirativna izjava o onome što organizacija želi da postigne u bližoj ili daljoj budućnosti. Njena svrha je odabir trenutnih i budućih pravaca poslovanja organizacije.

Misija: Pisana izjava o svrsi postojanja organizacije i njenom ključnom usmerenju koja se ne menja tokom vremena.

Strategija: Način na koji organizacije tokom vremena realizuju postavljene ciljeve sa detaljnom procenom neophodnih metoda. Razvoj organizacione strategije prvenstveno podrazumeva poređenje trenutnog sa planiranim stanjem kako bi se definisale razlike i neophodne mere za njihovo prevazilaženje.

Poslovna ideja: Poslovna ideja predstavlja koncept proizvoda ili usluge čija je krajnja svrha finansijska dobit.

Poslovni ciljevi: Vidljivi i merljivi krajnji rezultat poslovanja koji podrazumeva definisanje brojnih zadataka u okviru određenog vremenskog perioda.

Poslovni zadaci: Određeni rezultati koji pojedinac ili sistem teži da realizuje u definisanom vremenskom periodu sa raspoloživim resursima

SWOT analiza: Strukturirani metod planiranja kojim se procenjuju četiri ključna elementa poslovanja. Može se primeniti u organizaciji, na proizvodu, mestu, industriji ili pojedincu. Podrazumeva identifikaciju faktora eksternog i internog okruženja koji mogu povoljno odnosno nepovoljno uticati na realizaciju poslovnih ciljeva.

Eksterno okruženje: Uslovi, elementi, događaji i faktori koji utiču na aktivnosti i poslovne izbore organizacije i na osnovu kojih se definišu poslovne šanse i pretnje.

Interno okruženje: Uslovi, elementi, događaji i faktori koji utiču na aktivnosti i poslovne izbore organizacije naročito vezane za ponašanje zaposlenih. Faktori koji se često analiziraju u okviru internog okruženja su izjava o misiji, stilovi liderstva i organizaciona kultura.

Poslovne šanse: Poslovne šanse se odnose na povoljne faktore eksternog okruženja koje organizacija može da iskoristi-

Poslovne pretnje: Poslovne pretnje se odnose na nepovoljne faktore eksternog okruženja koji imaju negativan uticaj na poslovanje organizacije

Poslovne snage: Poslovne snage opisuju one elemente u kojima organizacija premašuje očekivanja omogućavajući usmeravanje odluka u pravcu sticanja konkurentne prednosti.

Poslovne slabosti: Poslovne slabosti onemogućavaju optimalno poslovanje organizacije. Mogu da redukuju napredak organizacije i omoguće konkurentima sticanje prednosti.

Tvrde karakteristike proizvoda: Tvrde karakteristike proizvoda su objektivne i merljive i vezane su za funkcionisanje i performanse proizvoda; npr. Snaga, brzina, težina i cena.

Meke karakteristike proizvoda : Meke karakteristike proizvoda su subjektivne i vezane za emocije. Opisuju se rečima kao što su atraktivnost, mladost, sportsko, prijatno ili ženstveno i

ne mogu se kvantifikovati. U suštini ove karakteristike imaju veze sa karakterom proizvoda i iskustvom kupaca.

Upravljanje znanjem: Strategije i procesi dizajnirani sa ciljem identifikacije strukture i vrednosti organizacije i deljenja intelektualnog kapitala radi poboljšanja performansi i konkurentnosti. Podrazumeva dve ključne aktivnosti i to: (1) identifikovanje i dokumentovanje tacitnog i eksplicitnog znanja i (2) njihovu dostupnost u okviru organizacije

Upravljanje promenama: Minimiziranje otpora promenama u organizaciji učešćem ključnih zainteresovanih strana u poslovanju.

Ključni poslovni resursi: Ljudski, finansijski i fizički faktori koji obezbeđuju organizaciji sredstva za upravljanje poslovnim procesima.

Konkurentska prednost: Konkurentska prednost se odnosi na one uslove koji omogućavaju organizacijama ili državama da proizvode proizvod ili uslugu po nižoj ceni u povoljnijem poslovnom ambijentu od konkurencije.



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Building Capacity of Serbian Agricultural
Education to Link with Society

EDUCONS
UNIVERSITY

TEMPUS projekat:

Izgradnja kapaciteta srpskog obrazovanja

u oblasti poljoprivrede radi povezivanja sa društvom (CaSA)

544072-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-SMHES (2013 – 4604 / 001 - 001)

Koordinator:

Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet

WP4 (DEV) - Modernizacija nastavnih sadržaja

4.3. Razvoj klasičnih stručnih kurseva za

nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama

4.4. Razvoj on-line stručnih kurseva za

nastavnike srednjih poljoprivrednih škola i agronome u savetodavnim službama

WP7 (DEV) - Pilot implementacija stručnih kurseva

7.1. Implementacija klasičnih stručnih kurseva

7.2. Implementacija on-line stručnih kurseva

CaSA